

2004-06-10



Sociologiska institutionen
Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap
B-uppsats, vårterminen 2004

Kapplöpningen

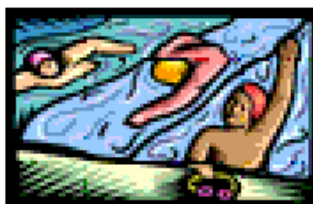
mellan

internkommunikationen i Eslövs kommun

och

lokaltidningarna

SKÅNSKA
DAGBLADET
SYDSVENSKAN 



författare:
Eva-Lena Nilsson

handledare:
Karen Ask

examinator:
Helena Sandberg

Författare Eva-Lena Nilsson

Titel Kapplöpningen mellan internkommunikationen i Eslövs kommun och lokaltidningarna

Handledare Karen Ask

Examinator Helena Sandberg

Ämne Medie- och kommunikationsvetenskap

År 2004

Sammanfattning

Offentlighetsprincipen är till för att vi som medborgare ska ha insyn i hur politiker och tjänstemän sköter den offentliga verksamheten. Istället för att vi själva ska behöva begära ut handlingar från olika myndigheter hjälper journalisterna oss med detta. Staten, landstingen, de statliga verken och alla andra offentliga organisationer granskas och bevakas av massmedierna. Lokaltidningarnas journalister bevakar kommunen och rapporterar kontinuerligt om vad som sker i den och om hur de kommunala skattemedlen används. Med hjälp av offentlighetsprincipen har journalisterna tillgång till alla politiska handlingar, all inkommande och utgående post samt mesta delen av allt skrivet material som finns i en kommun. Därtill intervjuar de både politiker och tjänstemän och får på så sätt en fyllig information att vidarebefordra till oss läsare. Sparbeting, åtgärder för att hålla budgetramar och eventuella planer på att lägga ner en arbetsplats kan vi oftast läsa om redan dagen efter att beslutet tas. Som kommuninvånare tycker vi att detta är bra men som kommunanställda är vi inte lika förtjusta i den snabba informationen. Enligt god internkommunikation anses det därtill vara en självklarhet att anställda inte ska läsa i tidningen om nyheter som rör den egna arbetsplatsen och arbetssituationen innan de förmedlats via internkommunikationen.

Syftet med uppsatsen är att ur ett kommunikativt perspektiv beskriva och analysera fenomenet samt dess orsaker och konsekvenser. Detta har jag gjort genom att i en fallstudie studera internkommunikationen i Barn och Familjenämnden, med tillhörande förvaltning, i Eslövs kommun. Jag har genomfört åtta kvalitativa intervjuer med politiker, tjänstemän, arbetsledare, personal och facklig representant. Alla respondenterna kände till samt ansåg det vanligt förekommande att anställda får information via lokaltidningarna innan närmsta chef hunnit informera. Dock ansåg ingen att det borde förekomma, framförallt inte enligt god internkommunikation. Eftersom lokaltidningarnas information är avsedd för kommuninvånarna är den oftast otillräcklig som internkommunikation vilket medför att risken för spekulationer och därmed ryktesspridning är uppenbar.

Att det inte är lätt för internkommunikationen att hålla jämna steg med tidningarnas snabba leveranser av nyheter det kan vi nog alla vara överens om. Om internkommunikationen ska hinna före lokaltidningarna kan den inte ske på gängse sätt ner genom hierarkin eftersom detta tar för lång tid. Istället måste det finnas speciella kommunikativa strategier och rutiner!

Dagens citat, Skånska Dagbladet 2004-05-27: *De flesta lever i ruinerna av sina vanor* (Jean Cocteau).

Nyckelord internkommunikation, offentlighetsprincipen, informell internkommunikation, indirekt interkommunikation, ryktesspridning, kommun

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	3
1.1 SYFTE	3
1.1.1 <i>Frågeställning</i>	3
1.1.2 <i>Målgrupp</i>	4
1.1.3 <i>Mina egna förkunskaper</i>	4
1.2 DISPOSITION	4
2 BAKGRUND	5
2.1 ESLÖVS KOMMUN	5
2.2 MASSMEDIERNA	5
2.2.1 <i>Nyhetsjournalistik</i>	5
2.2.2 <i>Nyhetsvärdering</i>	5
2.3 LAGAR	5
2.3.1 <i>Offentlighetsprincipen</i>	5
2.3.2 <i>Kommunallagen</i>	6
2.3.3 <i>Medbestämmandelagen</i>	7
3 TEORIER OCH VIKTIGA BEGREPP	8
3.1 DOMÄNER I EN OFFENTLIG ORGANISATION	8
3.2 KOMMUNIKATION	8
3.2.1 <i>Lasswells formel</i>	8
3.2.2 <i>Meningsskapande syn på kommunikation</i>	9
3.2.3 <i>Redundans</i>	9
3.2.4 <i>Push-strategi och pull-strategi</i>	10
3.2.5 <i>Information over-load</i>	10
3.3 MASSMEDIERNA SOM INDIREKTA INFORMATIONSVÄGAR	10
3.3.1 <i>Rykten</i>	10
4 METOD	11
4.1 OBSERVATIONS- OCH DOKUMENTSTUDIER	11
4.2 KVALITATIVT PERSPEKTIV	11
4.3 KVALITATIV METOD	11
4.3.1 <i>Personliga intervjuer och intervjuform</i>	11
4.4 URVAL	11
4.4.1 <i>Analysenheten politiker</i>	11
4.4.2 <i>Analysenheten anställda</i>	12
4.5 GENOMFÖRANDE	12
4.5.1 <i>Bearbetning</i>	12
4.5.2 <i>Anonymitet</i>	12
4.6 VÄRDERING	13
4.6.1 <i>Reliabilitet</i>	13
4.6.2 <i>Validitet</i>	13
4.6.3 <i>Representativitet</i>	13
5 RESULTAT OCH ANALYS	14
5.1 UPPFATTNING OM FENOMENET	14
5.1.1 <i>Politiker</i>	14
5.1.2 <i>Tjänstemän</i>	14
5.1.3 <i>Arbetsledare</i>	15
5.1.4 <i>Personal och facklig representant</i>	15
5.1.5 <i>Lokaltidningarna som indirekt och informell internkommunikationskanal</i>	15
5.2 FENOMENETS ORSAKER	16
5.2.1 <i>Offentlighetsprincipen</i>	16
5.2.2 <i>Organisationen med kommunikationsvägar och kommunikationsansvar</i>	16
5.2.3 <i>Informations- och kunskapsklyftor</i>	17
5.2.4 <i>Kommunikationsmodeller inom samt mellan förvaltning och nämnd</i>	17

5.3 FENOMENETS KONSEKVENSER	17
5.3.1 <i>Det kommunala kommunikationshjulet</i>	18
5.3.2 <i>Fenomenet som enkelriktad kommunikation</i>	18
5.3.3 <i>Fenomenet som meningsskapande kommunikation</i>	19
5.3.4 <i>"Brus" i det kommunala kommunikationshjulet</i>	19
5.4 STRATEGIER FÖR ATT FÖREBYGGA FENOMENET	20
5.4.1 <i>Föreslagna strategier</i>	20
6 SLUTDISKUSSION	22
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	22
6.2 SLUTDISKUSSION	22
REFERENSER	23
BILAGA 1 - 6	25
<i>Bilaga 1 Eslövs kommun och dess organisation</i>	26
<i>Bilaga 2 Barn och Familj och dess organisations</i>	28
<i>Bilaga 3 Allmänna handlingar</i>	29
<i>Bilaga 4 Medbestämmandelagen (1976:580)</i>	30
<i>Bilaga 5 Benämningar</i>	31
<i>Bilaga 6 Intervjuguide</i>	32

1 Inledning

Är vi med i en organisation vill vi självklart veta vad som händer och sker i denna, vad styrelsen beslutar om samt hur pengarna används. Lika självklart är det att vi som anställda vill få reda på viktiga beslut och förändringar som rör vår egen arbetsplats direkt av chefen.

Det finns en organisation där vi alla automatiskt är medlemmar, nämligen kommunen. Tack vare offentlighetsprincipen och öppna kommunfullmäktigemöten är det lätt för oss som kommuninvånare att ta reda på vad kommunalpolitikerna beslutar om samt vad de kommunala skattemedlen används till. Massmediernas roll som granskare av makten fyller också en viktig funktion och journalisternas arbete underlättas av offentlighetsprincipen. De politiska besluten och dess konsekvenser uppmärksammas av massmedierna och vi, som kommuninvånare, kan läsa om hur det drabbar olika individer och grupper i kommunen (Petersson, 2001). Är vi anställda i kommunen får vi samtidigt läsa om hur dessa beslut påverkar vår egen arbetsplats och arbetssituation. Men enligt god internkommunikation anses det vara en självklarhet att anställda inte ska läsa i tidningen om nyheter som rör den egna arbetsplatsen innan de förmedlats av internkommunikationen (Strid, 1999).

Att kommunen, precis som alla offentliga organisationer, ytterst ska styras av medborgarna och deras valda företrädare, det vet vi. Och att arbetsgivaren enligt medbestämmandelagen ska förhandla eller informera om viktiga förändringar, innan beslut fattas, det vet vi också. Men i en offentlig organisation, t ex i en kommun, krockar ibland dessa två demokratiska principer med varandra (Petersson, 2001). Om arbetsgivaren förhandlar eller informerar innan de politiska besluten är fattade kan det medföra att den politiska demokratin påverkas. När besluten väl är fattade hinner oftast massmedierna informera mycket fortare än internkommunikationen (Strid, 1999).

1.1 Syfte

Det förekommer att anställda i offentliga organisationer läser i tidningarna om beslut och förändringar som rör den egna arbetsplatsen och arbetssituationen innan chefen informerat. Detta upplevs som ett problem av såväl de anställda som deras arbetsledande chefer som har ansvar för att kommunikationen på närmast lägre nivå fungerar.

Syftet är att, ur ett kommunikativt perspektiv, undersöka och beskriva problemet samt dess orsaker. Syftet är vidare att hitta förklaringar till varför problemet uppstår samt analysera och därefter diskutera det för att på så sätt belysa och öka förståelsen för detsamma. Detta gör jag genom att i en fallstudie studera internkommunikationen i Barn och Familjenämnden, med tillhörande förvaltning, i Eslöv kommun.

1.1.1 Frågeställning

För att uppnå syftet är min frågeställning:

- Hur uppfattar respondenterna fenomenet att personalen läser i lokaltidningarna om politiska ärenden och beslut, som rör deras egen arbetsplats eller arbetssituation, innan arbetsledaren informerat.
- Vilka konsekvenser uppfattar respondenterna att fenomenet får och varför uppstår det konsekvenser.
- Vilka kommunikativa orsaker kan det finnas till fenomenet.
- Finns det kommunikativa rutiner och strategier för att förebygga fenomenet.

1.1.2 Målgrupp

Uppsatsen är i första hand avsedd för studenter inom ämnet medie- och kommunikationsvetenskap. Jag hoppas att det även kan vara till hjälp för politiker, chefer och personal i offentliga organisationer.

1.1.3 Mina egna förkunskaper

Jag är själv anställd inom Barn och Familj i Eslövs kommun, även om jag innevarande läsår är tjänstledig för studier. Detta gör att jag på förhand har goda kunskaper om Eslövs kommun samt Barn- och Familjenämnden med tillhörande förvaltning. Dessutom har jag erfarenhet av fenomenet.

1.2 Disposition

I **kapitel 2** beskriver jag kortfattat Eslövs kommun. Vidare presenterar jag massmedieteorier och lagar som påverkar fenomenet samt rutiner i Eslövs kommun som har samband med dessa.

I **kapitel 3** redogör jag för de teorier som jag anser vara relevanta för fenomenet.

I **kapitel 4** redovisar jag hur jag gått tillväga i mitt val av metod och urval. Dessutom resonerar jag om undersökningens reliabilitet, validitet och representativitet.

I **kapitel 5** presenterar jag resultatet av den empiriska undersökningen samt analyserar materialet utifrån teorierna i kapitel 3.

I **kapitel 6** ger jag förslag på fortsatta studier. Därefter sammanfattar genom att lyfta fram de viktigaste slutsatserna.

2 Bakgrund

Här presenterar jag kortfattat Eslövs kommun och dess organisation. Därefter redogör jag för massmediernas roll i Sverige. Slutligen beskriver jag de lagar som påverkar fenomenet samt rutiner i Eslövs kommun som har samband med dessa.

2.1 Eslövs kommun

Som alla offentliga organisationer består Eslövs kommun (se bilaga 1) av en politisk organisation och en förvaltningsorganisation. Förtroendevalda politiker, huvudsakligen fritidspolitiker, sitter i den politiska organisationen som består av kommunfullmäktige (KF), kommunstyrelse (KS) och nämnder. Anställda i kommunen arbetar i förvaltningsorganisationen som består av åtta förvaltningar varav Barn och Familj är den största. Det som politikerna beslutar om har de anställda till uppgift att planera och genomföra vilket innebär att den politiska organisationen styr förvaltningarna. Barn- och Familjeförvaltningen leds av en förvaltningschef och är uppdelad i två distrikt som leds distriktschefer. I varje distrikt ingår 10-12 rektorer/enhetschefer som är arbetsledande chefer för skola, barnomsorg och/eller individ- och familjeomsorg (se bilaga 2).

2.2 Massmedierna

Rådande nyhetsjournalistik och nyhetsvärdering påverkar vad massmedierna bevakar och rapporterar om. Respondenterna bekräftar att information om samt granskning och analys av kommunens politik och ekonomi är av stort nyhetsvärde för lokaltidningarna.

2.2.1 Nyhetsjournalistik

I vårt västerländska samhälle är massmediernas främsta roll att tjäna allmänhetens intresse genom att vara ett verktyg för opinionsbildning. Enligt den svenska nyhetsjournalistiken är journalisternas uppgift att informera, analysera och granska. De flesta journalister strävar efter att vara så objektiva som möjligt samt framstå som allmänhetens representant, den tredje statsmakten (Falkheimer, 2001).

2.2.2 Nyhetsvärdering

Enligt kommunikationsforskare Prætor är det framförallt det tidsmässiga, kulturella och rumsliga avståndet som har betydelse för om en händelse blir en nyhet eller inte. Ju närmre en händelse ligger inom de tre avstånden desto större nyhetsvärde (Hadenius & Weibull, 2003). Denna nyhetsvärdering leder till att händelser som rör politik, ekonomi, elitpersoner och som ligger nära tidsmässigt, kulturellt och geografiskt dominerar mediernas utbud.

2.3 Lagar

Här beskriver jag kort offentlighetsprincipen, kommunallagen och medbestämmandelagen vilka alla är relevanta för min frågeställning.

2.3.1 Offentlighetsprincipen

Tryckfrihetsförordningen är en av Sveriges grundlagar. Kapitel 2 i tryckfrihetsförordningen kallas offentlighetsprincipen och ger alla medborgare en unik insyn i all offentlig verksamhet i Sverige. Syftet är att vi ska ha möjlighet att kontrollera hur politiker och tjänstemän sköter den offentliga verksamheten, t ex kommunen.

Tryckfrihetsförordningen 2 kap. Om allmänna handlingars offentlighet
1 § Till främjande av ett fritt meningsutbyte och en allsidig upplysning skall varje svensk medborgare ha rätt att taga del av allmänna handlingar.

Allmän handling Handling som har inkommit till, upprättats av eller förvaras hos en myndighet, t ex en kommun, anses som allmän (se bilaga 3). Allmänna handlingar kan vara antingen offentliga eller sekretessbelagda. Syftet med sekretessen kan t ex vara att skydda enskilda människor i ärenden som rör socialtjänsten. Alla allmänna handlingar som inte är sekretessbelagda är offentliga och därmed har man rätt att läsa dem.

Eslövs kommun Dagordning, handlingar och protokoll till KF, KS samt alla nämnder finns, i enlighet med offentlighetsprincipen, att hämta på Stadshuset. Det finns planer på att lägga ut protokollen på kommunens hemsida men så görs inte i dagsläge. Alla dagordningar finns dock tillgängliga på kommunens hemsida. Enstaka beslut som anses vara av stort intresse för allmänheten presenteras kort på kommunens hemsida någon dag efter mötet.

Dagordning och handlingar Eslövs kommun skickar materialet till lokalredaktionerna samtidigt som det skickas till ledamöterna. Detta förfaringssätt regleras inte av offentlighetsprincipen. Alternativet är att journalisterna själva hämtar materialet då det anses som allmän offentlig handling. I tid gör detta inte någon skillnad.

Presskonferenser Mötena i KS, KSAU samt Barn- och Familjenämnden är inte öppna för allmänheten och därmed inte heller för journalister. Såväl KS som Barn- och Familjenämnden har sina möten förlagda kvällstid medan KSAU-mötet sker dagtid. Kl. 08.30 dagen efter mötena har respektive ordförande kallat till presskonferens. För att kunna lämna såväl en politisk som en verksamhetsmässig syn till pressen är både nämndsordförande och förvaltningschef närvarande på Barn- och Familjenämndens presskonferens.

2.3.2 Kommunallagen

Enligt kommunallagen skall fullmäktigemötena vara offentliga. Detta innebär att journalister nästan alltid är närvarande och får direktinformation om diskussioner, beslut som fattas etc. Det innebär också att anställda i kommunen kan gå på ett KF-möte och få vetskap om viktiga beslut som rör det egna arbetet i samma stund som beslutet tas. Eftersom KS bereder alla ärenden som KF ska besluta i finns det dock oftast en viss förhandsinformation om hur KF troligen kommer att besluta. Protokollen från KS är allmän handling och omfattas därmed av offentlighetsprincipen (se ovan).

Kommunallagen 5 kap. Fullmäktige

38 § Fullmäktiges sammanträden är offentliga. Fullmäktige får dock besluta att överläggningen i ett visst ärende skall hållas inom stängda dörrar. Ersättarna får närvara vid en sådan överläggning, även när de inte tjänstgör.

Eslövs kommun Kommunfullmäktiges möten är, i enlighet med kommunallagen, öppna för allmänheten. De inleds med en allmän frågestund på maximalt 30 minuter. Allmänhetens intresse för att besöka mötena är lågt men har ökat något sedan den allmänna frågestunden infördes. Journalister från lokaltidningarna är alltid närvarande. Beroende på antal samt vilka ärende som behandlas varierar mötetets längd men avslutas oftast ca kl. 21.00. Redan dagen efter står det att läsa om mötet i lokalpressen. Dagen innan eller samma dag som KF-möte och nämndsmöte har lokaltidningarna ofta artiklar med anknytning till ärendena. Uppföljande artiklar två dagar efter ett möte är också vanligt förekommande.

Barn och Familjenämndens möte är inte öppna för allmänheten. För att öka kommuninvånarnas insyn och delaktighet har det på prov införts två hearingar per år för allmänheten och även på dessa är journalisterna närvarande.

2.3.3 Medbestämmandelagen

Medbestämmandelagen reglerar medbestämmande i arbetslivet och gäller i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Lagen säger bland annat att innan arbetsgivaren fattar beslut som rör de anställda ska de fackliga organisationerna informeras. Det är framförallt §§ 11 och 12, *förhandlingsrätt*, samt §19, *rätten till information*, i Medbestämmandelagen (se bilaga 4) som är relevanta för min frågeställning. På kommunala nämndsmöten får fackliga representanter närvara. De kan i vissa fall delta i diskussionerna men självklart inte i besluten. Att de fackliga representanterna informerats innebär inte att arbetsgivaren har fullgjort sitt kommunikationsansvar gentemot den enskilde arbetstagaren.

Information till de olika fackliga organisationerna i Eslövs kommun sker på de månatliga personalkommittémötena. Fackliga representanter är närvarande på Barn- och Familjenämndens möte.

3 Teorier och viktiga begrepp

Här redogör jag för de teorier jag använder i analysen av det empiriska materialet. Inledningsvis presenterar jag de fyra domäner som finns inom offentliga organisationer. Detta för att domänernas olika verklighetsuppfattningar tydliggörs vid kommunikation och därmed påverkar densamma (Kronvall & Olsson & Sköldborg, 1991).

Därefter beskriver jag Lasswells samt Beebe & Mastersons kommunikationsmodeller. Lokaltidningarnas enkelriktade kommunikation analyserar jag med hjälp av båda modellerna. Beebe & Mastersons syn på kommunikation använder jag även då jag analyserar kommunikationen som sker eller inte sker mellan och inom de olika domänerna. Den främsta anledningen till valet av Beebe & Mastersons syn på kommunikation är att denna fäster stor vikt vid att allt, alltså både det som sker och det som inte sker, är budskap som tolkas av mottagaren.

Vidare redogör jag för pull-strategin respektive push-strategin samt information over-load. Slutligen beskriver jag på vilket sätt massmedierna kan fungera som en kanal för internkommunikation och vad detta kan ge upphov till.

3.1 Domäner i en offentlig organisation

Inom en organisation finns det alltid olika verklighetsuppfattningar vilket tydliggörs vid t ex kommunikation och när problem av ett eller annat slag uppstår. En verklighetsuppfattning skapas, återskapas och upprätthålls i det dagliga sociala samspelet. Detta innebär att den nivå man arbetar på i organisationen är av stor betydelse för synen på verksamheten och det som sker i den. I offentliga organisationer brukar man främst tala om fyra domäner (Kronvall et al, 1991) nämligen den politiska, administrativa och professionella domänen samt brukarnas domän. Eftersom min frågeställning inte omfattar kommuninvånarnas uppfattning av fenomenet utelämnar beskrivningen av denna domän nedan.

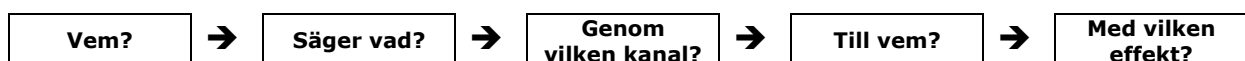
Den politiska domänen styrs av ideologier och samhällets olika intressen. Utifrån dessa beslutar politikerna om vilka mål som ska styra verksamheten. Uppgifterna för den administrativa domänen är att administrera de politiska besluten samt omsätta dem till konkreta planer. Den professionella domänen organiserar arbetet efter målformuleringar och planer. Dessutom förändrar de ständigt både arbetssätt och organisation utifrån hur arbetet utförs bäst. De olika domänerna har, utifrån ovan, olika verklighetsuppfattningar av verksamheten och därmed olika syn på en och samma företeelse.

3.2 Kommunikation

Interkommunikation omfattar all slags budskapsöverföring mellan individerna i en organisation (Strid, 1999). Budskapsöverföringen kan utgöra såväl enkelriktad informationsspridning som dubbelriktad meningsskapande kommunikation.

3.2.1 Lasswells formel

1948 formulerade Lasswell en modell för mediekommunikation. Denna är ett exempel på den enkelriktade transmissionssynen av kommunikation. Trots sin enkelhet kan den även vara användbar som kommunikationsmodell för strategisk kommunikation (Falkheimer, 2001).



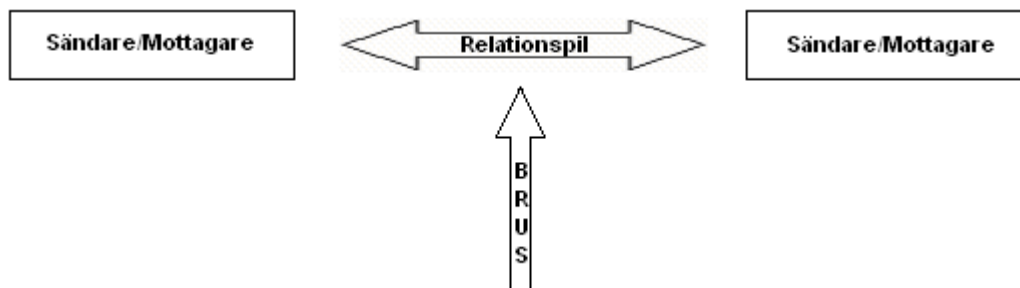
Figur 1 Lasswells formel

Modellen beskriver en överföring av ett budskap från sändare till mottagare där sändaren är aktiv och mottagaren passiv. Sändaren använder en kanal för att överföra sitt budskap. Kanalen, eller mediet, kan vara tidningar, annonser, skriftliga personalmeddelanden, brev, mejl, intranät etc. Sändaren avser att nå mottagaren med sitt budskap. Då sändaren använder sig av en tidning som kanal når budskapet oftast fler än de avsedda mottagarna samtidigt som några av dem inte nås av budskapet. Sändaren har en avsedd effekt med budskapet. Om denna effekt uppstår anses kommunikationen, ur sändarens synvinkel, som lyckad och om effekten uteblir eller om en annan effekt uppstår anses kommunikationen som misslyckad.

3.2.2 Meningsskapande syn på kommunikation

Organisationspsykologen Karl E. Weick sa 1979 (Falkheimer & Heide, 2002) *Hur kan jag veta vad jag tycker innan jag vet vad jag har sagt?* Med detta menade han att kommunikation är människans främsta verktyg för att skapa förståelse av verkligheten. För att förstå vad som har skett, sker samt kommer att ske kommunicerar vi med oss själva men framförallt med andra. Vi skapar förståelse för omvärlden genom att gemensamt fundera, reflektera och spekulera.

Enligt Beebe & Mastersons syn på kommunikation (se fig. 2) är all mänsklig kommunikation en transaktiv process. Det innebär att de som kommunicerar samtidigt och hela tiden såväl sänder som tar emot och tolkar budskap. Att ett budskap skickas via en kanal är inte tillräckligt för att kommunikation ska ske. Det är först då mottagaren tolkar budskapet som kunskap uppstår och en meningsskapande kommunikation äger rum. Tolkningen sker utifrån erfarenhet, kunskap och värdering. Vidare medför denna syn på kommunikation att det inte går att inte kommunicera, *you cannot not communicate*. Även kommunikation som inte är medveten, tex icke-verbala signaler och då det inte sker någon egentlig kommunikation, tas emot och tolkas som ett budskap. Brus är allt som stör kommunikationen och som de kommunicerande inte avsett, tex telefonbrus, termer och ord som vi inte förstår, obegripligt språkbruk, tillspetsade tidningsrubriker som orsakar misstolkning etc.



Figur 2 Beebe & Mastersons syn på kommunikation

Modell avritad på Ingrid Höjerbacks föreläsning, 2003-11-13, om organisationskommunikation utifrån Beebe & Masterson. (2003). *Communicating in small groups*. USA: Pearson Education

Eftersom vi alla har olika erfarenheter, kunskaper och värderingar tolkar vi också olika och lär därmed olika (Falkheimer & Heide, 2003). Lärande i organisationer påverkas i hög grad av det sociala samspelet mellan individer i en grupp. Forskning har visat att meningsskapande diskussioner i grupp är långt mer effektivt som påverkan än enkelriktad information till enskilda (Kronvall et al, 1991).

3.2.3 Redundans

För att minimera risken för att kommunikationsöverföringen ska störas av brus är det viktigt med hög redundans. Redundans innebär entydighet och förutsägbarhet vilket minimerar olika tolkningsmöjligheter och hjälper därmed mottagaren att förstå. Ju högre redundans ett budskap har desto mindre är risken att det feltolkas (Falkheimer, 2001).

3.2.4 Push-strategi och pull-strategi

Det traditionella sättet att informera på är att sprida informationen direkt till mottagaren, så kallad push-strategi (Falkheimer & Heide, 2003), där mottagaren förutsätts vara passiv i skeendet. Idag, då det på organisationers hemsidor och intranät finns mycket information, förutsätts det ofta att mottagaren själv håller sig informerad genom att aktivt söka och hämta information. Denna så kallade pull-strategi anses positiv eftersom informationen är lätt åtkomlig för många. Båda sätten att sprida information på kan medföra att informationsklyftor uppstår. Push-strategin då informationen medvetet eller omedvetet inte vidarebefordras och pull-strategin om mottagaren inte vet vilken information som finns att hämta och var den i så fall finns eller då tekniken inte fungerar. Pull-strategin betraktas som en av många faktorer som ger upphov till information over-load, se nedan. En kombination av de två strategierna anses vara mest effektiv.

3.2.5 Information over-load

Tillgången till teknik såsom datorer och skrivare har medfört att det är både enkelt och billigt att sprida information. Idag översvämmas vi av skriftlig information och av information via datorn. När vi får så mycket information så att vi inte längre hinner behandla den uppstår fenomenet information over-load (Heide & Falkheimer, 2003). Detta innebär att vi får informationen men att vi inte längre mäktar att ta den till oss. Risken blir då att viktig information drunknar i oviktig.

3.3 Massmedierna som indirekta informationsvägar

Nyhetsjournalistiken och nyhetsvärderingen innebär att massmedierna rapporterar om problem och nyheter hos företag och organisationer. Därmed fungerar de som en indirekt informationskanal för de anställda (Strid, 1999). Inom offentliga organisationer underlättas journalisternas arbete av offentlighetsprincipen, öppna fullmäktige möten, presskonferenser och pressmeddelanden. I sin förlängning kan detta innebära att pressen inte bara blir en indirekt och informell internkommunikationskanal för kommunanställda utan därtill även långt snabbare än de formella internkanalerna.

3.3.1 Rykten

Ryktesspridning anses vara ett av de svåraste problemen inom organisationer och uppstår främst då informationen är bristfällig (Strid, 1999). I organisationer är det framförallt när det brister i internkommunikationen som rykten uppstår (Orre & Palm, 1995). Uppgifter som ledningen varken har bekräftat eller dementerat cirkulerar gärna som rykten. Det innebär att informell och indirekt kommunikation är en risk för att ryktesspridning skall uppstå. Vanligtvis är det också den första informationen som det sätts störst tilltro till vilket innebär att förstahandsinformationen får ett övertag.

4 Metod

Här redogör jag för mina observations- och dokumentstudier samt mitt val av perspektiv, metod och urval. Vidare beskriver jag hur jag genomfört undersökningen samt bearbetat materialet. Avslutningsvis resonerar jag om arbetets reliabilitet, validitet och representativitet.

4.1 Observations- och dokumentstudier

Som studie av kontexten (Backman, 1998) samt för att öka min kunskap om och därmed förståelse för densamma (Ekström & Larsson, 2000) var jag på Barn och Familjenämndens hearing 2004-04-22 samt på kommunfullmäktigemötet 2004-04-26. För att få kunskap om sammanhang och fenomen (Ekström & Larsson 2000) har jag också studera relevanta dokument såsom protokoll, handlingar, offentlighetsprincipen, *Riktlinjer för kommunikation i Eslövs kommun*, artiklar i lokaltidningarna Skånska Dagbladet och Sydsvenska Dagbladet etc. Av samma anledning har jag också läst *Kommunikativt ledarskap – om styrning av offentliga institutioner*, *Offentlig kommunikation i teori & praxis* samt *Moderna kommuner*.

4.2 Kvalitativt perspektiv

Begrepp och teorier, såsom kommunikationsteorier, god internkommunikation, kommunallag, offentlighetsprincip etc, som påverkar fenomenet är sociala och kulturella konstruktioner. För att få min frågeställning besvarad har jag sökt kunskap om hur politiker och anställda uppfattar samt tolkar verkligheten i Eslövs kommun utifrån dessa konstruktioner. Detta innebär att jag har ett kvalitativt perspektiv i undersökningen (Backman, 1998).

4.3 Kvalitativ metod

För att uppnå syftet var målet med undersökningen att få förståelse för respondenternas uppfattning om fenomenet, dess orsaker och konsekvenser. Valet föll på den kvalitativa metoden eftersom denna är den mest lämpliga vid studier av personers uppfattning om ett fenomen (Ekström & Larsson, 2001).

4.3.1 Personliga intervjuer och intervjuform

För att få kunskap om respondenternas enskilda uppfattning valde jag att genomföra personliga intervjuer. Jag har använt mig av öppen riktad intervju med inslag av halvstrukturerad intervju (Lantz, 1993). Enligt den öppna riktade intervjuformen ställde jag öppna frågor inom frågeområdena och enligt den halvstrukturerade ställde jag följdfrågor, bad om förklaringar och förtydligande etc. Respondenterna har därmed stått för huvuddelen av konversationen samtidigt som de fått uttrycka sig fritt utan att påverkas av färdiga svarsalternativ. Genom intervjuerna har jag erhållit ett rikt material som belyser min frågeställning på ett bra sätt. Alla åtta intervjuerna är professionsintervjuer eftersom respondenterna utsågs utifrån yrke eller förtroendeuppdrag (Ekström & Larsson, 2000).

4.4 Urval

Jag började med att bestämma mig för vilka kategorier inom kommunen som bäst kunde tänkas besvara min frågeställning, ett s k stratifierat urval (Ekström & Larsson, 2000). Valet föll på såväl politiker som anställda varför dessa utgör analysenheterna (Backman, 1998).

4.4.1 Analysenheten politiker

Genom ytterligare ett stratifierat urval kom jag fram till de politiker som kontaktas av pressen för kommentarer till beslut, protokoll, handlingar etc som rör Barn och Familj. Detta eftersom de är källan till den information som lokaltidningarna förmedlar. Dessa utgörs av ordförande samt förste respektive andre ordförande i KF, KS samt Barn- och Familjenämnden. Antal aktuella politiker är nio stycken och ur denna grupp valde jag två respondenter.

4.4.2 Analysenheten anställda

Denna analysenhet består av chefer med ansvar för att kommunikationen på närmast lägre nivå fungerar samt av personal. Båda gruppernas uppfattning är relevant för min frågeställning.

Chefer med kommunikationsansvar

Antal chefsnivåer, med ansvar för att kommunikationen på närmast lägre nivå fungerar, inom Barn och Familj är tre nämligen förvaltningschef, distriktschef samt rektor/enhetschef. Dessa utgör tillsammans ca 25 stycken. För att få en bredd inom fenomenet gick jag vidare med ett variationsurval (Ekström & Larsson, 2000) och valde en chef från varje nivå. Genom snöbollsurval (Ekström & Larsson), alltså med hjälp av en av de redan utsedda respondenterna, valde jag att intervjua ytterligare en rektor/enhetschef.

Personal och facklig representant

För att få fenomenet belyst av någon med egen erfarenhet av det gjorde jag ett typurval (Ekström & Larsson, 2000) inom personalgruppen. Jag valde göra en parintervju med personal vilka jag på förhand visste hade råkat ut för fenomenet. Genom variationsurval bestämde jag mig dessutom för att få min frågeställning belyst även från fackligt håll och intervjuade en facklig företrädare. Genom typurval valdes denne från Lärarförbundet.

Benämningar I presentationen och analysen i kapitel 5 och 6 använder jag mig av benämningar (se bilaga 5) som utgår ifrån de fyra domänerna.

4.5 Genomförande

Jag upplevde att det fanns ett stort intresse av att prata om fenomenet och dess orsaker och konsekvenser samt hur man eventuellt skulle kunna förebygga det. Alla intervjuerna präglades av en lugn och ostörd miljö och jag upplevde inte någon av respondenterna som stressade. Av praktiska skäl genomfördes en intervju per telefon. Av de övriga skedde alla, utom en, på respondenternas arbetsrum. Detta ser jag som en fördel eftersom vi då även fysiskt befann oss där fenomenet hör hemma. Effektiv tid för intervjuerna varierade mellan 40 och 60 minuter. En intervju avslutades för att respondenten skulle till ett möte men vi hade dock hunnit samtala om alla frågeområdena. Alla övriga respondenter hade avsatt rikligt med tid och vi samtalande såväl före som efter själva intervjun.

4.5.1 Bearbetning

Alla intervjuerna, utom telefonintervjun, dokumenterades på kassetband från vilket jag gjort ordagranna utskrifter. Eftersom jag ansåg att det verbala svaret, och inte respondenternas kommunikationsstil, skulle besvara min frågeställning markerade jag inte icke-verbala signaler (Ekström & Larsson 2000) i intervjuutskrifterna. Jag sparade dock inspelningarna så att jag vid behov har kunnat gå tillbaka och lyssna på dem igen. Det totala materialet grupperade jag efter område och begrepp i problemformuleringen (Ekström & Larsson, 2000), först för varje respondent, sedan för respektive grupp och slutligen för alla. Därefter sökte jag mönster, likheter, olikheter, teman, vad som inte sägs, motsägelser etc. På detta sätt kom jag fram till hur intervjuerna skiljde sig åt eller liknade varandra, såväl individuellt, gruppvis som totalt. Det ledde också fram till att jag hittade teorier för fenomenet.

4.5.2 Anonymitet

För att i största möjligaste mån bevara respondenternas anonymitet har jag i citaten bytt ut alla namn mot *NN*, använt könsneutrala pronomen samt ordet *chef* när respondenterna hänvisar till nivån ovanför. Därtill har jag bytt ut ord som jag, tack vare min förkunskap, vet är typiska för respondenten.

4.6 Värdering

Här resonerar jag om mitt arbete i förhållande till reliabilitet, validitet och representativitet.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten är ett mått på undersökningens tillförlitlighet (Rosengren & Arvidsson 2001). Den påverkas av slumpmässiga egenskaper hos mätinstrumentet, intervjuaren, omgivningen och situationen samt respondenten. Reliabiliteten är en nödvändig men dock inte tillräcklig förutsättning för validiteten. Vid hög reliabilitet får man samma resultat vid en andra mätning.

Intervjuare och mätinstrumentet Att intervjua professionellt ställer höga krav på intervjuaren (Lantz, 1993). Nackdelar med metoden kan vara att jag som intervjuare inte haft tillräcklig kunskap och erfarenhet i rollen vilket kan ha lett till att jag omedvetet påverkat respondenten och därmed dennes svar (Ekström & Larsson, 2000). För att minimera denna risk använde jag mig av intervjuguide (se bilaga 6).

Förkunskaper Genom min roll som anställd inom Barn och Familj i Eslövs kommun kan jag, både positivt och negativt, ha påverkat respondenternas svar så att intervjuareffekter och selektiv perception uppstått (Rosengren & Arvidsson, 2001). Jag har såväl under intervjuerna som under beskrivningen, analysen och slutdiskussionen försökt att vara medveten om detta. Jag uppfattade dock att mina förkunskaper om kommunen och att arbeta kommunalt var en fördel under intervjuerna. Det fanns ett förtroende mellan mig och respondenterna vilket vanligtvis är svårt att på kort tid bygga upp med en okänd person. Kommunikationen flöt bra och även detta tolkar jag som till viss del beroende på mina erfarenheter av kommunen.

4.6.2 Validitet

Validiteten påverkas av systematiska mätfel. Mått på undersökningens validitet är i vilken grad man faktiskt mätt det man avsåg att mäta samt överensstämmelsen mellan teoretiska och empiriska begrepp (Rosengren & Arvidsson, 2002).

Frågornas relevans Intervjufrågornas relevans för frågeställningen är ett mått på validitet. Jag har strävat efter relevanta frågeområden för frågeställningen, ställt följdfrågor samt förtydligat frågorna i de fall jag uppfattade att missförstånd uppstod.

Öppna svar För validiteten är öppna svar att föredra framför bundna (Rosengren & Arvidsson, 2001). Genom valet av den öppret riktade intervjun avsåg jag att i minsta möjliga mån påverka såväl respondenternas sätt att tänka som deras sätt att formulera sig.

Svarens relevans Ibland är det svårt att minnas och ibland berättar man omedvetet om hur man borde ha gjort och sagt istället för såsom man faktiskt gjorde och sa. Det kan även finnas saker som respondenten inte vill berätta för intervjuaren. Här utgjorde det faktum att jag är anställd inom förvaltningen en risk. För att minimera denna samtalade jag med respondenterna om det, om syftet med undersökningen, anonymitet samt hur materialet skulle presenteras.

4.6.3 Representativitet

Ett problem jag befarade att stöta på var att urvalet skulle medföra ett så litet material från respektive grupp att tydliga mönster inte skulle framträda. Hade jag valt alla respondenterna ur samma grupp hade ett mönster sannolikt framträtt tydligare men fenomenet hade enbart blivit belyst från ett håll. Jag föredrog den bredare synen samt valde få och avgränsade frågeområde. Genom detta anser jag mig, i alla fall delvis, ha förebyggt problemet. Att jag i utgångsläget inte utsåg alla respondenterna var också en strategi för detta problem.

5 Resultat och analys

För att beskriva respondenternas uppfattning av fenomenet samt dess konsekvenser och orsaker presenterar jag materialet utifrån tema, mönster, likheter, olikheter etc. Analysen av materialet är framförallt gjord genom ett deduktivt förfarande (Backman, 1998). Jag redogör också för nuvarande samt föreslagna rutiner och strategier för att förebygga problemet.

5.1 Uppfattning om fenomenet

Alla respondenterna kände till fenomenet och deras samstämmiga svar visar också att det är vanligt förekommande. Respondenterna förmedlade en viss uppgivenhet inför det samtidigt som alla ansåg att det inte borde förekomma och framförallt inte enligt god interkommunikation.

Ja helt klart förekommer det. Lokaljournalisten är här varje dag och dom, får handlingarna en vecka innan mötet så dom har några dar på sig och innan vi överhuvudtaget har haft en möjlighet att informera så har han redan dragit sina slutsatser (tjänsteman).

Uppfattningen om fenomenet överensstämmer inom grupperna men inte mellan dem. De olika uppfattningarna har likheter med domänernas verklighetsuppfattning (Kronvall et al, 1991). Alla var medvetna om de olika synsätten och visade också viss förståelse för dem.

5.1.1 Politiker

Politikernas kommunikationsansvar är till kommuninvånarna och tjänstemännen. För att på ett snabbt och effektivt sätt nå ut till kommuninvånarna uppgav politikerna att de tar hjälp av lokaltidningarna. Detta är ett sätt för politikerna att uppfylla sitt kommunikationsansvar gentemot kommuninvånarna så att deras rätt att veta blir tillgodosedd. Politikerna upplevde att även journalisterna uppskattar detta förfaringssätt eftersom det underlättar deras uppdrag att informera, analysera och granska.

Egentligen är ju dagspressen ett mycket bättre instrument än de interna informationskanalerna men tyvärr så är det ju så att pressen har en annan vinkling än vad arbetsgivaren har när det gäller de här frågorna. Sen är det väl så att arbetsgivaren inte kan hålla på att informera om allt in i minsta detalj. Ibland är det svårt för det är ju dagspressen som sköter informationen i mångt och mycket när det gäller rapportering från nämnderna. Sen är inte alltid så stort intresse från allmänheten när det gäller politiska frågor. Däremot är de som jobbar i verksamheten intresserade av vilka beslut som påverkar dom (politiker).

Politikerna är medvetna om att deras uttalande i lokaltidningarna ibland kan orsaka oro hos personalen men att de måste bortse från detta och betonar att i rollen som förtroendevald måste de sätta kommuninvånarnas rätt till information främst. De anger att deras ansvar i den interna kommunikationen är att hålla tjänstemännen välinformerade samt att se till så att de i sin tur informerar vidare.

Det ligger hos dom som har ett arbetsgivaransvar att informera så långt det är möjligt. Jag är inte anställd utan vald av medborgarna, jag har fått deras förtroende, det förpliktigar på ett speciellt sätt. Jag är en medborgarföreträdare. Alla som bor i kommunen har rätt till den här informationen (politiker).

5.1.2 Tjänstemän

Det dominerande synsättet för tjänstemännen är att politiska beslut är en arbetsuppgift av administrativ karaktär som därefter ska kommuniceras till arbetsledarna.

Sen har de flesta vant sig vid att det är som det är så man har tålamod. Förr eller senare får man väl reda på det. Och har man bråttom av ena eller andra skälet så får man va aktiv själv. Jag säger inte att det är bra men så är det. Är det beslut som ska verkställas eller om man får ett uppdrag kommer det formellt men då dröjer det tills dom har justerat protokoll och det tar ju tid (tjänsteman).

5.1.3 Arbetsledare

Arbetsledarnas syn på fenomenet är av mer kommunikativ karaktär. Politiska beslut ska omsättas i verksamheten genom arbetsledning präglad av kommunikation. Deras uppfattning var att fenomenet skapar mycket oro och osäkerhet hos personalen samt att livliga diskussioner kan uppstå. Därtill visar det sig ofta att tidningarnas vinkling orsakat att oro uppstått helt i onödan. De visade också stor förståelse för och kunskap om att enkelriktad information om nya arbetsätt och arbetsuppgifter etc skapar oro som kan påverka den psyko-sociala arbetsmiljön. Arbetsledarna blir "ledsna" när fenomenet inträffar och det med anledning av att de tänker på personalen. Dessutom känner de oro för att föräldrarna skall visa misstro mot dem själva men framförallt mot personalen för att de inte informerat. Då internkommunikationen inte hunnit med finns en risk att föräldrar och personal gemensamt tolkar vad lokaltidningarnas information kan innebära för barnen vilket lätt leder till ryktsespridning.

De ska få kräka av sig men dom ska göra det tillsammans med mig och jag ska stötta dom så att det blir bra. Det är min uppgift. Och det vet min personal. Om dom läser nåt i tidningen så ska dom känna en trygghet att här har NN en plan för detta. Och vet jag inte får jag ta bättre reda på. Och så att man har en ständig dialog med personalen. Har man den dialogen med sin personal så är det lättare att läsa i tidningen än vad det är annars (arbetsledare).

5.1.4 Personal och facklig representant

Personalen utgår från hur de politiska besluten kan komma att påverka deras dagliga arbete. De uppgav att de blev arga och oroliga, kände sig trampade på och reagerade starkt men sa också att de så småningom vant sig vid att läsa i tidningen innan de fått informationen internt. De kontaktar arbetsledaren för att få reda på vad som egentligen sagts men att denne oftast inte vet så mycket mer än vad som stått i tidningarna. Den facklige representanten anser att fenomenet skapar mycket oro i onödan samt att det skadar samarbetet mellan arbetsgivarrepresentanten och arbetstugaren och därmed verksamheten.

Då var jag jättearg alltså för jag tycker att det var ju direkt att trampa på folk men sen tror jag att jag har vant mig. Väntar och ser vad det ligger för fakta bakom. Det är nog ett försvar också för att orka med. Man får ta det när det kommer (personal).

Typ den här ekonomin nu det oroar väl många. Hur kommer det att se ut framöver? Kommer vi överhuvudtaget att få någonting eller drar man in på alla möjliga håll, säger man upp folk så att det blir ohållbart alltså (personal).

5.1.5 Lokaltidningarna som indirekt och informell internkommunikationskanal

Alla utom personalen hade anammat lokaltidningarna som en kanal för internkommunikation. Synen på lokaljournalisterna och deras sätt att hantera informationen var överväldigande positiv. Dock var alla väl medvetna om att lokaltidningarnas artiklar var vinklade samt att det kunde förekomma faktafel. För att kontrollera om uppgifterna i lokaltidningarna stämmer eller inte uppgav alla respondenterna att de i första hand kontaktar närmsta chef. En av tjänstemännen hade som rutin att läsa kortnyheterna på kommunens hemsida.

Många använder Skånskan som intern informationskälla. Jag gör så själv. Det är ett sätt att få lite bredare info och ett utifrån perspektiv, mer objektivt och mer nyanserat (tjänsteman).

Nämndsmötet står i tidningen på fredagen och det gäller att man läser på morgonen för läser man på eftermiddagen så hinner man inte nå personalen. Jag brukar säga att Skånskan är min största informationskälla. Så dom som inte har Skånskan vet inte mycket (arbetsledare).

Jag försöker förtydliga min bild genom att läsa i tidningen och sen hör jag ju när man pratar om det här. Men har man läst tidningen så är man förberedd (arbetsledare).

5.2 Fenomenets orsaker

I respondenternas svar framträder offentlighetsprincipen och organisationen som två huvudsaker till att fenomenet uppstår. Alla utom personalen sa sig ha kunskap om samt förståelse för varför fenomenet uppstår.

5.2.1 Offentlighetsprincipen

Alla respondenterna ansåg offentlighetsprincipen, i kombination med den kommunala beslutsprocessen och pressens uppdrag samt förmåga att snabbt och samtidigt få ut information till många, som den främsta orsaken till fenomenet. Ett faktum som ingen vare sig kan eller på något sätt nämnde att de ville ändra på. Kunskapen om offentlighetsprincipen och hur den påverkar fenomenet avtar dock med avståndet från Stadshuset.

Det är oundvikligt. Den demokratiska processen och besluten och så. Ärende som lyfts till nämnden för beslut och där kommer information till tidningarna dagen efter och då har man inte hunnit informera internt (tjänsteman).

Öppenhet Att dagordning och möteshandlingar skickas direkt till pressen hade alla utom personalen vetskap om och detsamma gällde rutinerna runt presskonferenserna. De såg också mycket positivt på den öppenhet som råder från politiker och tjänstemän till pressen. Förutom att det är till fördel för kommuninvånarna ansåg de att det i längden även gynnar verksamheten. Däremot menade man att det är ett problem att internkommunikationen inte hinner föra ut informationen innan den står i lokaltidningarna.

Jag vet att handlingarna skickas till pressen samtidigt som till ledamöterna. Då vet dom vad dom ska bevaka och det är bra för då kan dom tänka igenom hur dom ska fokusera. För hade dom kommit dit och hört utan förkunskap så kunde det blivit stort (arbetsledare).

Det som kan bli fel med utskicken av handlingarna är att tidningarna skriver om saker innan det beslutats och då får man läsa om saker som det ska beslutas om en vecka senare och det kan bli väldigt fel eftersom dom väljer att vinkla på ett säljande sätt (politiker).

Man ska ha reda på det som kommuninvånare. Det blir lite konstigt som anställd (arbetsledare).

5.2.2 Organisation med kommunikationsvägar och kommunikationsansvar

Besluten som tas i kommunstyrelsen kommuniceras till förvaltningen såväl den politiska vägen som tjänstemannavägen. KS-ordförande informerar både kommundirektören och nämndsordförandena och båda har ansvar för att informera förvaltningscheferna. Detta innebär att KS-ordförandes kontakt med verksamheten i första hand är via kommundirektören (Jonsson, 2003). Kommundirektören har kontinuerliga möten med förvaltningscheferna och kommunekonomen då, bland mycket annat, de politiska besluten kommuniceras.

Kommunikationsriktningen för de politiska besluten inom Barn- och Familjförvaltningen är vertikal och nedåtgående. Att sprida kommunikationen ner genom hierarkin tar tid och påverkas av hur organisationen är uppbyggd samt av om information finns tillgänglig. Av intervjuerna framgår att ju mer centralt man sitter desto snabbare får man och lättare kan man söka information vilket även de som själva satt centralt var medvetna om. En politiker ansåg att även om Barn och Familj är den största förvaltningen är den, tack vare att den är välorganiserad, en av de bättre på informationsspridning.

Nämndsmöte och presskonferens Fackliga representanter närvarar på nämndsmötena. Detta innebär dock inte att arbetsgivaren fullgjort sitt kommunikationsansvar till den enskilde arbetstagaren. Viss osäkerhet om detta kunde skönjas. Förvaltningschefen är med på såväl nämndsmötena som presskonferenserna och får därmed direktinformation om vad som sägs.

Förvaltningens och distriktens ledningsgrupper Varannan vecka har förvaltningschefen möten med distriktcheferna och förvaltningsekonomen då bland annat de politiska besluten kommuniceras. För kännedom skickas mötesprotokollen till alla arbetsledarna. Varje vecka har distriktcheferna möte med distriktets arbetsledare. Bland annat går protokollet från förvaltningens ledningsgrupp igenom.

Tematisdagar En gång per månad samlas tjänstemän och arbetsledare. Förvaltningschefen inleder med ca en timmes information, diskussion och möjlighet till frågor. Både förvaltningschef och arbetsledare såg mycket positivt på dessa kommunikationstillfällen och ville gärna ha dem oftare.

Min uppgift är att gå på tjänstemännen så att de informerar om saker och ting och ser till så att det kommer ut. Men då måste man se till så att dom har informationen. Det är många led (politiker).

5.2.3 Informations- och kunskapsklyftor

Tjänstemän och arbetsledare har tillgång till en gemensam server. Vilken information som finns på denna är inte välkänt. Dessutom bedöms den som rörig och därmed svår att hitta på. Att dagordningar och vissa beslut finns på hemsidan var relativt okänt. Inom snar framtid inför Eslövs kommun sitt intranät vilket bör effektivisera själva informationsöverföringen men dock inte automatiskt förbättra kommunikationen. Det är fortfarande individen som står för tolkningsprocessen och möjlighet till meningsskapande kommunikation förblir alltså lika viktig (Falkheimer & Heide, 2003). Därtill anses intranät vara en av många källor till information over-load.

Informationsspridning via pull-strategin Både tjänstemän och arbetsledare hade en självklar och positiv inställning till att själv aktivt söka information. Dock var osäkerheten mycket stor om vilken information som fanns tillgänglig samt var och när den i så fall fanns.

Vill jag ha information om nåt så ska jag själv kunna hämta den, jag ska inte behöva sitta och vänta. Det ska inte va att jag bara ska få information för jag måste ta den också. Det måste va ömsesidigt (arbetsledare).

Nej jag vet inte var det skulle va, det har jag inte fått besked på. Vi kan ju gå in och titta sen när protokollet är klart. Jag har för mig att det ligger på nätet men jag har aldrig gjort det. Eller är det bara kallelsen. Förr fick vi ut det (arbetsledare).

5.2.4 Kommunikationsmodeller inom samt mellan förvaltning och nämnd

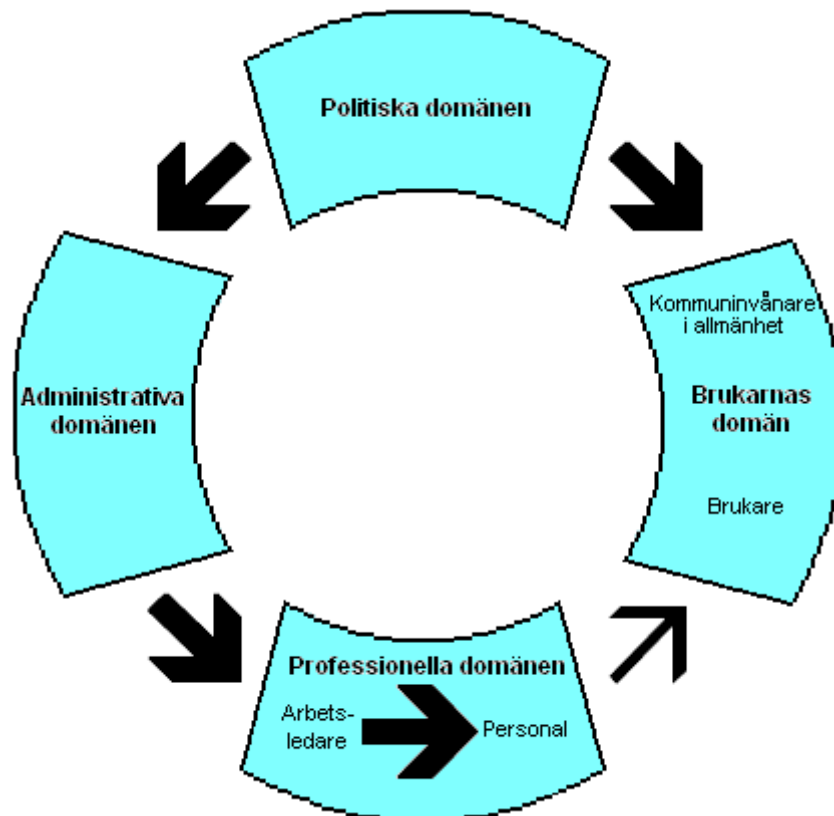
Trots att jag inte inriktat mig på den totala interkommunikationen fick jag uppfattningen att det är meningsskapande kommunikation som dominerar både inom förvaltningen, inom de olika politiska partierna och mellan de politiska partierna. Även kommunikationen mellan förvaltning och politiker innan beslut ska fattas domineras av meningsskapande kommunikationen. Däremot uppfattar jag att kommunikationen av fattade politiska beslut är enkelriktad. Utifrån intervjuerna bedömer jag att detta beror på de strikta formalia som finns då beslut nedtecknas i protokoll. Formalia anses vara av vikt för att det inte ska uppstå några tveksamheter om vad beslutet egentligen innebär.

5.3 Fenomenets konsekvenser

Enligt respondenterna är det då fenomenet rör beslut och förändringar, som direkt griper in i den enskildes vardag, som konsekvenser uppstår, t ex budgetfrågor, besparingar, lägga ner en arbetsplats o dyl. Konsekvenserna skapar problem för två grupper. Det skapar oro och osäkerhet hos personalen samt arbetsledande problem för arbetsledarna när de ska ta hand om personalens oro. Arbetsledarna hade också upplevt att personalen ibland blivit misstänksamma mot dem och ifrågasatt deras ärlighet.

5.3.1 Det kommunala kommunikationshjulet

Respondenterna var väl medvetna om såväl sitt eget kommunikationsansvar som om av vem de själva skulle få information. Alla utom personalen hade också goda kunskaper om hur kommunikationen från den politiska domänen sker. Politikerna ansåg att det var förvaltningens uppgift, uppdrag och skyldighet att hela tiden hålla sig informerad om de politiska besluten.



Figur 3 Det kommunala kommunikationshjulet

Figur 3 visar kommunikationsansvar och kommunikationsvägar från den politiska domänen. Politikerna informerar tjänstemännen som informerar arbetsledarna vilka i sin tur informerar personalen. När de politiska besluten ska omsättas i verksamheten är det arbetsledaren och personalen som informerar brukarna om de praktiska konsekvenserna, t ex ändrade öppettider på dagis, indragen sallad till skollunchen etc. Självklart finns feed-back möjligheter som går i motsatt riktning och som används t ex då fenomenet redan har skett. Feed-backvägarna är dock inte intressanta för själva fenomenet eller som en respondent uttryckte det:

Men när man inte vet vad som ska komma så kan man inte fråga (arbetsledare).

5.3.2 Fenomenet som enkelriktad kommunikation

Informationen via lokaltidningarna är enkelriktad och följer Lasswells modell (Falkheimer, 2001), se fig. 4. Såväl lokaltidningarnas som politikernas avsikt med informationen är att ge kommuninvånarna insyn i hur kommunen styrs.

	Vem?	Säger vad?	Genom vilken kanal?	Till vem?	Med vilken effekt?
Avsedd kommunikation	Den folkvalda politikern	Informerar om vad som sker i kommunen	Genom lokaltidningen	Till kommuninvånaren	Som får insyn i hur kommunen styrs

Figur 4 Kommunikation mellan politiker och kommuninvånare via lokaltidningarna analyserad med hjälp av Lasswells modell

5.3.3 Fenomenet som meningsskapande kommunikation

Att lokaltidningarna utgör en indirekt och informell internkommunikationskanal bekräftas av respondenterna. När personalen läser lokaltidningen sker det en från politikernas sida icke-avsedd kommunikation vilken uppfattas som internkommunikation av personalen, se fig. 5. Kommunikationen innebär att den politiske chefen genom lokalpressen informerar personalen om ett viktigt beslut som rör arbetsplats och arbetssituation, utan att gå via tjänstemän och arbetsledare. Meningsskapande kommunikation mellan sändare och mottagare kan inte ske eftersom feed-backmöjligheter saknas. Därtill fördröjs möjligheten till meningsskapande kommunikation med arbetsledaren.

När jag analyserar den icke-avsedda kommunikation utifrån den meningsskapande synen får jag förståelse för hur och varför det uppstår konsekvenser. Enligt Beebe & Masterson (2003) tolkas såväl verbala som icke-verbala budskap vilket sker även vid indirekt kommunikation då inte båda parter är närvarande, t ex vid skriftlig kommunikation. Tolkningsprocessen sker utifrån erfarenhet, kunskap och värdering. Då beslut kommunicerats via internkanalerna ökar kunskapen som sedan kan användas i tolkningsprocessen av tidningsartikeln. Om besluten inte har kommunicerats internt saknas ofta relevant kunskap till tolkningsprocessen och risken för feltolkningar ökar. Även individuella värderingar och erfarenheter påverkar processen.

Låg redundans Tidningsartiklar har dessutom låg redundans som internkommunikation vilket möjliggör många olika tolkningar. Den låga redundansen beror framförallt på att informationen ursprungligen inte var avsedd som internkommunikation och därmed också är bristfällig som sådan. Dessutom orsakar pressens vinkling, framförallt rubriksättningen, en låg redundans som internkommunikation. Effekten blir att personalen känner oro, blir misstänksamma mot sin arbetsledare, livliga diskussioner samt en uppenbar risk för ryktesspridning uppstår. Är uppgifterna i lokaltidningen därtill personalens förstahandsinformation hamnar arbetsledaren i underläge när de ska kommunicera uppgifterna.

	Vem?	Säger vad?	Genom vilken kanal?	Till vem?	Med vilken effekt?
Icke-avsedd kommunikation	Den politiska chefen	Informerar om beslut som rör arbetsplats eller arbetssituation	Genom lokaltidningen	Till personalen	Som blir oroliga, känner misstro mot sin arbetsledare etc

Figur 5 Kommunikation mellan politiker och personal via lokaltidningarna analyserad med hjälp av Lasswells modell

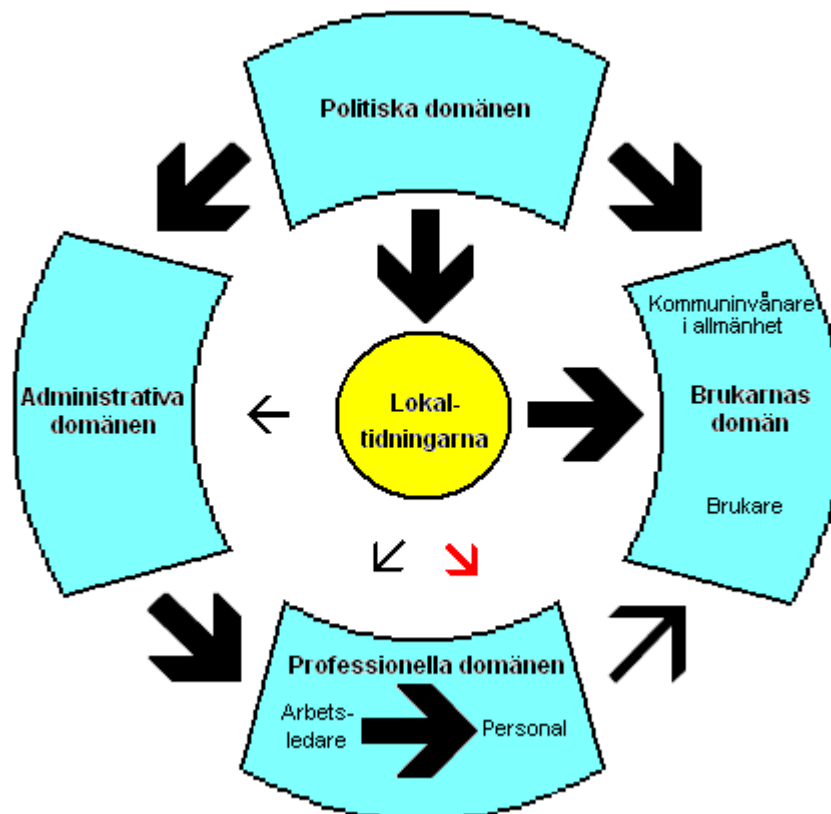
5.3.4 "Brus" i det kommunala kommunikationshjulet

Den avsedda kommunikationen går från politikerna via lokaltidningarna till kommuninvånarna vilket enbart innebär att en redan befintlig kommunikationsväg förstärks, se fig. 6.

Kommunikationen går också från politikerna via lokaltidningen till tjänstemännen inom den administrativa domänen, se fig. 6, en kommunikationsväg som också finns internt. Även då tjänstemännen får informationen via lokaltidningarna innan de får den internt brukar det inte orsaka några större konsekvenser. Främst beror detta på att tjänstemännen har goda kunskaper om offentlighetsprincipen, ärendet som sådant etc som de tillsammans med erfarenhet använder sig av i tolkningsprocessen.

Den tredje kommunikationsvägen går från politikerna via lokaltidningarna till arbetsledarna inom den professionella domänen, se fig. 6. Denna kommunikationsväg finns inte internt men trots detta innebär den oftast inte några större problem eftersom även denna grupp, precis som tjänstemännen, har kunskap och erfarenhet att använda i tolkningsprocessen av informationen.

Den fjärde kommunikationsvägen, se fig. 6, går från den politiska domänen via lokaltidningarna till personalen. Inte heller denna väg finns internt. Som jag tidigare beskrivit är det uppkomsten av denna indirekta och informella kommunikationsväg som kan skapa oro, ryktesspridning etc vilket det sedan är arbetsledarnas uppgift att ta hand om. Kunskapen om fenomenets orsaker såsom offentlighetsprincipen, kommunala beslutsgången etc är bristfällig hos denna grupp även om det självklart finns individuella skillnader. Jag anser att denna brist på kunskap att använda i tolkningsprocessen av tidningsartiklarna är den främsta anledningen till att fenomenet orsakar problem för gruppen och därmed också för arbetsledarna.



Figur 6 Lokaltidningarna orsakar "brus" i det kommunala kommunikationshjulet

5.4 Strategier för att förebygga fenomenet

Trots att fenomenet är välkänt finns det inte några speciella rutiner eller strategier för att internkommunikationen skall hinna före lokaltidningarna. Politikerna informerar journalisterna på presskonferensen redan dagen efter mötet men någon intern informationsspridningen sker inte denna dag. Med nuvarande organisation som består av central förvaltning, distrikt och arbetsledare antar politiker och tjänstemän att informationsflödet fungerar, vilket det till stora delar också gör, men enligt arbetsledare och personal med kraftig fördröjning. Orsakerna till att uppfattningarna går isär beror troligtvis på att det sker en viss urvattning av budskapen mellan varje nivå, att enkelriktad information ersätter meningsskapande kommunikation samt att det finns brister i kunskapen om var dagordning etc finns tillgängligt.

5.4.1 Föreslagna strategier

Det absoluta flertalet ärenden som nämnden ska diskutera eller besluta i har beretts av tjänstemän och/eller arbetsledare. I dessa fall är ärendena kända på en eller flera nivåer inom

förvaltningen. Arbetsledarna angav också att de nästan alltid kände till ärendet som sådant men däremot oftast inte hur det har vidareutvecklats i diskussionen med politiker, övriga inblandade förvaltningar m fl. Dessutom var de ofta osäkra på när ärendet skulle tas upp i nämnden. De angav att orsaken till detta kanske delvis kunde ligga hos dem själva genom att de inte hunnit ta del av skriftlig information eller sökt och hämtat information på nätet vilket tyder på ett visst mått av information over-load.

Information enligt push-strategin Önskemål framkom från arbetsledarna om att få vetskap om när respektive ärende ska upp i nämnden samt också om förestående artiklar som kan tänkas röra och eventuellt uppröra personalen. Då skulle de hinna informera och samtala med personalen så att dessa har viss förkunskap när de läser tidningen. Önskemålet om att få vetskap om förestående tidningsartiklar fanns också hos personalen. Även om politiker och tjänstemän inte vet exakt vad journalisterna kommer att skriva så bör det under presskonferensen framgå var fokus kommer att ligga. Respondenterna hade stor förståelse för att tiden var knapp men att tillvägagångssättet trots det borde vara realistiskt. Det var uppenbart att det för alla respondenterna rådde ett visst mått av information over-load och därför var önskemålet att tjänstemännen endast informerar berörd arbetsledare genom push-strategi, förslagsvis personligt mejl eller telefonsamtal. Arbetsledaren informerar i sin tur berörd personal. Övriga arbetsledare informeras via pull-strategi eller i efterhand på distriktmötet.

Allting som dom snackar om är offentlig handling och då hade vi ju bara drunknat i information. Men någon kunde ringt och sagt att det här kommer troligtvis i tidningen i morgon (personal).

Ärlighet Att alltid hålla sig till sanningen och vara ärlig med vad man vet och inte vet ansåg både politiker, tjänstemän och arbetsledare vara en viktig förebyggande åtgärd. Arbetsledarna framhöll också vikten av att aktivt söka information att vidarebefordra till personalen.

Prata begripligt Framförallt en av politikerna framhöll vikten av att uttrycka sig på ett begripligt sätt och att kontrollera att budskapet gått fram.

Det sägs att man inte kan informera för mycket men det tror jag att man kan. Alltså prata sönder folk. Men när man har informerat är det oerhört viktig att kontrollera har du förstätt vad jag sa? Och det är oerhört viktigt att tala ett språk så att folk begriper. Förstod dom nu vad det va dom skulle göra? Förstod dom nu va jag sa? Håll dig aldrig på en högre nivå än vad du själv är och försök inte och va stor och duktig för det blir fullständigt platt fall. Begriper jag det så ska nog dom andra också begripa det. Då visar jag samtidigt respekt för lyssnarna (politiker).

Ömsesidigt förtroende Arbetsledarna och den facklige representanten ansåg att ett gott klimat mellan arbetsledare och personal alltid är viktigt men en förutsättning för att nå ut med saklig information då lokaltidningarna hunnit före internkanalerna. Personalen uppgav att de pratar med sin arbetsledare och om inte denne vet någonting bedömer de att diskussionerna inte kommit så långt och att de får mer information senare. Detta tyder på att personalen har förtroende för sin arbetsledare.

Viktigt att skapa en tillit mellan arbetsgivaren och arbetstagaren så att arbetsgivaren kan ge information om förslag som är på gång och när de kommer upp i nämnden, fullmäktige och så. Och kunna informera om det och förklara att arbetsgivaren inte vet hur beslutet blir utan bara att man ska diskutera det och det då och då (facklig representant).

Det är viktigt att arbetstagarna kan och vet den kommunala beslutsgången och vem som är uppdragsgivare, ja förstå den kommunala organisationen helt enkelt. Skapa förståelse är viktigt. Veta vad beslutsfattarna vill då blir arbetstagaren säkrare i sin yrkesroll och det ger möjlighet att informera på ett tidigt stadium (facklig representant).

6 Slutdiskussion

Här ger jag förslag till fortsatta studier inom ämnet samt lyfter fram de viktigaste slutsatserna.

6.1 Förslag till fortsatta studier

Under arbetet har jag fått en viss uppfattning om vilka olika organisationsteorier som dominerar inom och mellan grupperna. En undersökning av organisationsteorierna med tillhörande kommunikationssyn samt deras påverkan på kommunikationen skulle belysa fenomenet ytterligare. Vidare skulle det vara intressant att titta på om och hur interpersonell kommunikation mellan och inom grupperna förstärker alternativt motverkar eventuell ryktesspridning i samband med fenomenet.

6.2 Slutdiskussion

Respondenterna kände till samt ansåg det vanligt förekommande att anställda får information via lokaltidningarna innan den kommunicerats internt. Ingen ansåg att det borde förekomma, framförallt inte enligt god internkommunikation. Information från politiker via lokaltidningarna når, förutom kommuninvånarna, också de anställda inom kommunen alltså tjänstemän, arbetsledare och personal. Kommunikationsvägen från politiker till tjänstemän existerar även internt vilket däremot inte kommunikationsvägarna till arbetsledare respektive personal gör.

Både tjänstemän och arbetsledare har god kunskap om pressens arbetssätt, kontakten mellan politiker och press, offentlighetsprincipen etc. Därmed har dessa två grupper kunskap och erfarenhet att använda i tolkningsprocessen av tidningsartiklarna och fenomenet orsakar inte heller några direkta problem för dem. Till skillnad från arbetsledarna ansåg tjänstemännen sig därtill ha god kännedom om när och vilka ärenden som politikerna skall behandla.

Kunskaperna som beskrivs ovan är dock bristfällig hos personalen och det är också hos denna grupp som problemen uppstår. När tidningsartiklarna rör sig om beslut och förändringar som direkt griper in i den enskildes vardag skapar det oro och osäkerhet bland personalen. Detta kan i sin tur leda till att den psyko-sociala arbetsmiljön påverkas negativt. Eftersom informationen via lokaltidningarna dessutom oftast är otillräcklig som internkommunikation är risken för spekulationer och därmed ryktesspridning uppenbar. Arbetsledarna har ansvar såväl för den psyko-sociala arbetsmiljön som för att kommunikationen på närmast lägre nivå fungerar. Det innebär att fenomenet även får konsekvenser för dem eftersom det är deras uppgift att lugna personalen och att, i efterhand, informera om samt tillsammans med personalen kommunicera uppgifterna i lokaltidningarna. Då även arbetsledarna fått sin förstahandsinformation via pressen måste de först aktivt söka och hämta information vilket kan orsaka ytterligare fördröjning. Arbetsledarna uppgav också att de upplevt att personalen blivit misstänksamma mot dem och ifrågasatt deras ärlighet.

Rutiner för att kommunicera vad som sagts under presskonferenserna och därmed förvarna om förestående tidningsartiklar finns inte i dagsläge men är ett önskemål från framförallt arbetsledare och personal. För att denna kommunikation ska hinna före lokaltidningarna kan den inte ske, på gängse sätt, ner genom hierarkin då detta tar för lång tid. Uppfattningen gällande om kommunikation av de ärenden som är aktuella för politisk behandling sker eller inte överensstämmer inte mellan de olika grupperna. Detta beror troligtvis såväl på en urvattning av informationen mellan nivåerna som på att det ibland inte sker någon meningsskapande kommunikation utan bara enkelriktad informationsspridning.

Alla tror att alla vet (arbetsledare).

Antal tecken inklusive blanksteg: 60 011

Referenser

Böcker

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Beebe, Steven A., & Masterson, John T. (2002). *Communicating in small groups*. USA: Pearson Education, Inc.

Bendix, Torben. (1980). *Din nervösa patient: det terapeutiska samtalet*, Lund: Studentlitteratur.

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red). (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksen, Erik Oddvar. (1998). *Kommunikativt ledarskap, om styrning av offentliga institutioner*. Göteborg: Daidalos.

Falkheimer, Jesper. (2001). *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. (2003). *Reflexiv kommunikation*. Malmö: Liber.

Jacobsen, Jan Krag. (1993). Gruppdiskussion. *Intervjun. Konsten att lyssna och fråga* (sid. 171-174). Lund: Studentlitteratur.

Jonsson, Leif. (2003). *Kommunstyrelseordförande*. Nora: Nya Doxa.

Kronvall, Kai & Olsson, Eric & Sköldborg, Torgny. (1991). *Förändring och lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika. (1993). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.

Montin, Stig. (2002). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber.

Pedersen, Karsten. (2003). *Offentlig kommunikation i teori og praksis*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Orre, Göran & Palm, Lars. (1995). Internkommunikation. I Inger Larsson & Karl-Erik Rosengren (Red.). *Kommunikationens villkor* (pp. 122-148). Lund: Studentlitteratur.

Petersson, Olof. (2001). *Kommunalpolitik*. Göteborg: Novum Grafiska AB.

Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter. (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.

Strid, Jan. (1999). *Intern kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Windahl, Sven & Signitzer, Benno. (2000). *Using Communication Theory, An introduction to planned communication*. London: SAGE Publications Ltd

World Wide Web

Diverse information om Eslövs kommun. Informationsenheten, Eslövs kommun,
<http://www.eslov.se>

Riktlinjer för kommunikation.

http://www.eslov.se/Medborgarservice/Blanketter_och_trycksaker/Trycksaker/

Årsredovisning 2003. http://www.eslov.se/Kommunfakta/Kommunens_ekonomi/redovisning/

Offentlighetsprincipen. Tryckfrihetsförordningen 2 kap. Om allmänna handlingars
offentlighet, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19490105.htm>

Kommunallagen. <http://www.svekom.se/publikat/kommlag/kommla10.htm>

Medbestämmandelagen. <http://rixlex.riksdagen.se>

Föreläsning 2003-11-13 Medie- och Kommunikationsvetenskap 201:2, Lunds Universitet

Höjerback, Ingrid. Organisationskommunikation utifrån Beebe & Masterson. (2003).

Communicating in small groups. USA: Pearson Education

Intervjuer

6 stycken personliga intervjuer

1 stycken telefonintervjuer

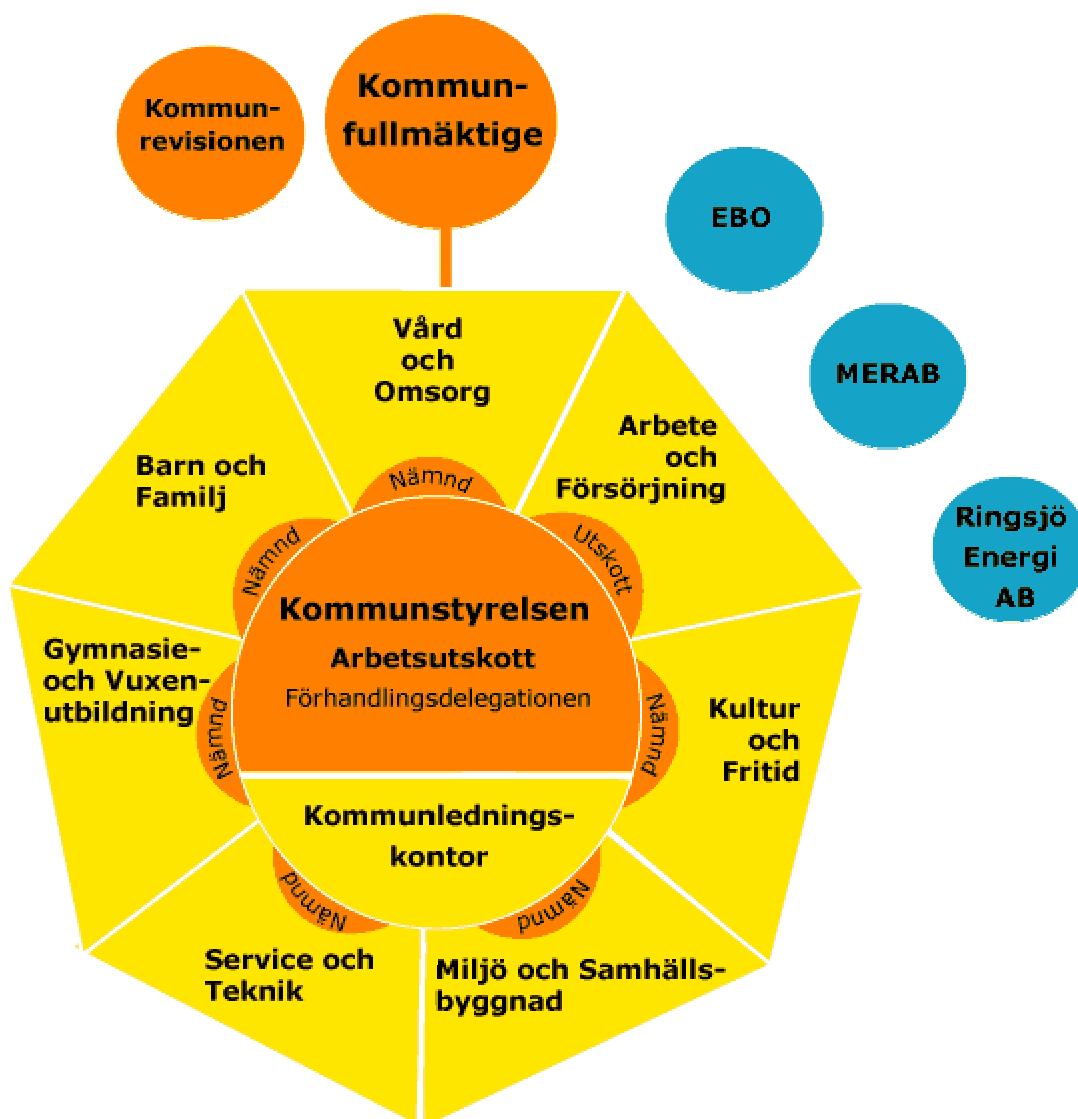
1 stycken parintervju

Bilaga 1 - 6

Bilaga 1	Eslövs kommun och dess organisation
Bilaga 2	Barn och Familj och dess organisation
Bilaga 3	Allmänna handlingar
Bilaga 4	Medbestämmandelagen (1976:580)
Bilaga 5	Benämningar
Bilaga 6	Intervjuguide

Bilaga 1 Eslövs kommun och dess organisation

2003-12-31 var antalet invånare i Eslövs kommun 29 400 personer. Under året ökade folkmängden med 415 personer vilket motsvarar 1,4 %. Bland Skånes kommuner är detta den procentuellt sett största ökningen. Vid årets slut fanns det i kommunen 2 299 tillsvidareanställda, 266 visstidsanställda samt 487 timanställda vilket totalt utgör 2 201 årsarbetare.



Kommunfullmäktige Kommunfullmäktige (KF) är en kommuns högsta beslutande organ och beslutar i frågor som regleras av kommunallagen. Vart fjärde år väljs KF genom allmänna val. Mål och riktlinjer som gäller för nämndernas verksamhet fastställs också av KF. Eslövs kommunfullmäktige består av 49 ledamöter och 30 ersättare.

Kommunstyrelsen Alla ärenden som ska upp till fullmäktiga bereds av Kommunstyrelsen (KS) som också ansvarar för att KF:s beslut blir verkställda. Eslövs kommunstyrelse består av 13 ledamöter och 13 ersättare. Kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) består av 5 ledamöter och 5 ersättare.

Nämnder och förvaltningar Idag har Eslövs kommun 8 förvaltningar och varje förvaltning styrs av en politisk nämnd som har det yttersta ansvaret för verksamheten. Nämnderna har till uppgift att behandla olika ärenden som ska tas upp i kommunfullmäktige. De ska också verkställa de beslut som KF fattar samt har egen beslutanderätt i vissa frågor. Att omsätta politikernas beslut om mål och riktlinjer är förvaltningarnas uppgift.

Organisation 2003-01-01 trädde en ny nämnds- och förvaltningsorganisation ikraft. Denna innebar i korthet att tre nya nämnder bildades, Vård- och Omsorgsnämnden, Barn- och Familjenämnden och Gymnasie- och Vuxenutbildningsnämnden. Barn- och Utbildningsnämnden, Socialnämnden och den för Höör, Hörby och Eslöv gemensamma Gymnasienämnden försvann samtidigt.

Barn- och familjenämnden ansvarar för att förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg, kommunens uppgifter inom det offentliga skolväsendet för barn och ungdomar samt individ- och familjeomsorg för barn och ungdomar 0-18 år bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige beslutat om. Barn och Familjenämnden består av 11 ledamöter och 11 ersättare.

Fakta hämtad från www.eslov.se.

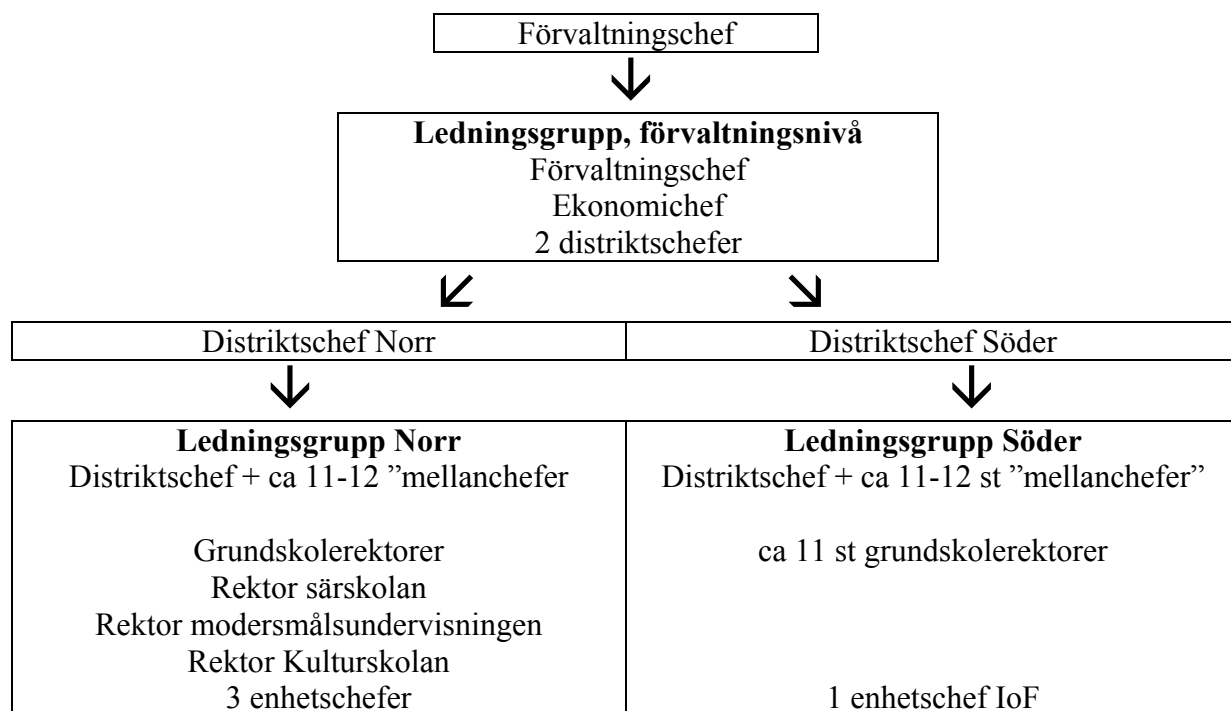
Bilaga 2 Barn och Familj och dess organisations

Barn och Familj arbetar på uppdrag av Barn- och familjenämnden och ansvarar för förskoleverksamhet, grundskola och individ- och familjeomsorg för barn och ungdomar upp till 18 år. Verksamheten är organiserad i två distrikt, Norr och Söder, och omfattar förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, träningskola, modersmålsundervisning, kulturskola samt fritidshem och fritidsgårdsverksamhet. Vidare finns stödfunktioner som elevhälsa, tolkförmedling m m. Förvaltningen ansvarar också för socialtjänst, som innebär individuella, allmäninriktade och strukturellt inriktade insatser av utredande, behandlande förebyggande och eftervårdande karaktär. Hit hör även information och rådgivning och myndighetsutövning.

På central förvaltningsnivå finns administrativa förvaltningsövergripande stödfunktioner: ekonomienhet, utvecklingsenhet, nämndssekretariat och expedition, tolkförmedling och vikarieförmedling. Utvecklingsenheten arbetar med frågor som rör utbildning, utveckling, uppföljning och utvärdering. I förvaltningens ledningsgrupp ingår tillförordnad förvaltningschef, ekonomichef och de två distriktscheferna. Barn och Familj omsätter ca 400 miljoner varje år. Inom förskolan finns ca 1000 barn och inom grundskolan ca 4000.

Fakta hämtad från www.eslov.se.

Förvaltning Barn och Familj



Bilaga 3 Allmänna handlingar

Tryckfrihetsförordningen 2 kap 3§

3 § Med handling förstås framställning i skrift eller bild samt upptagning som kan läsas, avlyssnas eller på annat sätt uppfattas endast med tekniskt hjälpmedel. Handling är allmän, om den förvaras hos myndighet och enligt 6 eller 7 § är att anse som inkommen till eller upprättad hos myndighet.

En upptagning som avses i första stycket anses förvarad hos myndighet, om upptagningen är tillgänglig för myndigheten med tekniskt hjälpmedel som myndigheten själv utnyttjar för överföring i sådan form att den kan läsas, avlyssnas eller på annat sätt uppfattas. En sammanställning av uppgifter ur en upptagning för automatiserad behandling anses dock förvarad hos myndigheten endast om myndigheten kan göra sammanställningen tillgänglig med rutinbetonade åtgärder.

En sammanställning av uppgifter ur en upptagning för automatiserad behandling anses dock inte förvarad hos myndigheten om sammanställningen innehåller personuppgifter och myndigheten enligt lag eller förordning saknar befogenhet att göra sammanställningen tillgänglig. Med personuppgift avses all slags information som direkt eller indirekt kan hänföras till en fysisk person. Lag (2002:907).

6 § Handling anses inkommen till myndighet, när den har anlänt till myndigheten eller kommit behörig befattningshavare till handa. I fråga om upptagning som avses i 3 § första stycket gäller i stället att den anses inkommen till myndighet när annan har gjort den tillgänglig för myndigheten på sätt som anges i 3 § andra stycket.

Tävlingsskrift, anbud eller annan sådan handling som enligt tillkännagivande skall avlämnas i förseglat omslag anses ej inkommen före den tidpunkt som har bestämts för öppnandet.

Åtgärd som någon vidtager endast som led i teknisk bearbetning eller teknisk lagring av handling, som myndighet har tillhandahållit, skall ej anses leda till att handling är inkommen till den myndigheten. Lag (1976:954).

7 § Handling anses upprättad hos myndighet, när den har expedierats. Handling som ej har expedierats anses upprättad när det ärende till vilket den hänför sig har slutbehandlats hos myndigheten eller, om handlingen ej hänför sig till visst ärende, när den har justerats av myndigheten eller på annat sätt färdigställts.

I stället för vad som föreskrives i första stycket gäller att handling anses upprättad,

1. diarium, journal samt sådant register eller annan förteckning som föres fortlöpande, när handlingen har färdigställts för anteckning eller införing,
2. dom och annat beslut, som enligt vad därom är föreskrivet skall avkunnas eller expedieras, samt protokoll och annan handling i vad den hänför sig till sådant beslut, när beslutet har avkunnats eller expedierats,
3. annat myndighets protokoll och därmed jämförliga anteckningar, när handlingen har justerats av myndigheten eller på annat sätt färdigställts, dock ej protokoll hos riksdagens utskott, riksdagens eller kommuns revisorer eller statliga kommittéer eller hos kommunal myndighet i ärende som denna endast bereder till avgörande. Lag (1998:1701).

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19490105.htm>

Bilaga 4 Medbestämmandelagen (1976:580)

Förhandlingsrätt

11 § Innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av sin verksamhet, skall han på eget initiativ förhandla med arbetstagarorganisation i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal. Detsamma skall iakttas innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av arbets- eller anställningsförhållandena för arbetstagare som tillhör organisationen. Om synnerliga skäl föranleder det, får arbetsgivaren fatta och verkställa beslut innan han har fullgjort sin förhandlingsskyldighet enligt första stycket.

12 § När arbetstagarorganisation som avses i 11 § påkallar det, skall arbetsgivare även i annat fall än där anges förhandla med organisationen innan han fattar eller verkställer beslut, som rör medlem i organisationen. Om särskilda skäl föranleder det, får arbetsgivaren dock fatta och verkställa beslutet innan han har fullgjort sin förhandlingsskyldighet.

Rätt till information

19 § Arbetsgivare skall fortlöpande hålla arbetstagarorganisation i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal underrättad om hur hans verksamhet utvecklas produktionsmässigt och ekonomiskt liksom om riktlinjerna för personalpolitiken. Arbetsgivaren skall dessutom bereda arbetstagarorganisationen tillfälle att granska böcker, räkenskaper och andra handlingar, som rör arbetsgivarens verksamhet, i den omfattning som organisationen behöver för att tillvarata medlemmarnas gemensamma intressen i förhållande till arbetsgivaren.

http://rixlex.riksdagen.se/htbin/thw?%24%7BHTML%7D=SFST_LST&%24%7BHTML%7D=SFST_DOK&%24%7BSHTML%7D=SFST_ERR&%24%7BMAXPAGE%7D=26&%24%7BTRIPSHOW%7D=format%3DTHW&%24%7BBASE%7D=SFST&%24%7BFREETEXT%7D=&BET=1976%3A580&RUB=&ORG=&%24%7BFORD%7D=FIN

Bilaga 5 Benämningar

Benämningarna jag har valt att använda i arbetet är enligt nedan. Indelningen är gjord med utgångspunkt från de fyra domänerna i offentlig organisation vilka stämmer väl överens med Eslövs kommuns organisation.

- **Politiker** Tillhör den politiska domänen. Folkvalda politiker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse samt nämnder. Två respondenter.
- **Tjänstemän** Tillhör den administrativa domänen. Förvaltningschef och distriktschefer som arbetar centralt på förvaltningen. Är placerade på Stadshuset. Två respondenter.
- **Arbetsledare** Tillhör den professionella domänen. Rektorer och enhetschefer som är arbetsledande chefer inom den professionella domänen. Är placerade ute på enheterna. Två respondenter.
- **Personal** Tillhör den professionella domänen. Pedagoger, socialsekreterare, fältenhet m fl som i sitt dagliga arbete möter brukarna. Är placerade ute på enheterna. Två respondenter.
- **Facklig representant** Representerar den professionella domänen. En respondent vilken tillhör Lärarförbundet som organiserar såväl personal som arbetsledare.
- **Kommuninvånare** Tillhör brukarnas domän. Respondenterna kan tillhöra en av ovanstående grupper samtidigt som de tillhör denna grupp. Intervjuer och analys är dock inte gjorda utifrån detta perspektiv eftersom gruppen inte är relevant för min problemformulering. Inga respondenter.
- **Journalister** på lokaltidningarna Skånska Dagbladet och Sydsvenska Dagbladet. Inga respondenter.

Bilaga 6 Intervjuguide

Jag hade i förväg förberett mig för hur jag skulle formulera frågorna. Jag inledde varje frågeområde med en öppen fråga (Ekström & Larsson, 2000) och därefter ställde jag följdfrågor, bad om förtydligande och sammanfattade. Under intervjuerna försökte jag att undvika ordet *varför* (Bendix, 1980) och istället använda mig av *Hur ser du på ...*, *Berätta för mig om ...* och *Hur menar du då*. Jag försökte också att undvika motsatsfrågor och frågor som innehöll svar eller förklaringar. Jag använde mig av spegling samt ansträngde mig för att tillåta pauser. Självklart ställde jag även ja och nej frågor då jag var i behov av ett sådant svar. Dessutom har jag både under intervjuerna samt vid bearbetningen och vid analysen av materialet haft i åtanke att respondenternas svar kan ha påverkats av hur jag ställde min fråga.

- **Frågeområde 1** **Att medarbetare läst om beslut som rör den egna verksamheten i lokaltidningen innan chefen hunnit informera.**

Inledningsfråga	dina tankar, funderingar, erfarenheter etc
Förekomst	hur ofta, orsaker, konsekvenser, hur illa
Pressmöte	rutiner mm
Politiska beslut	dagordning, handlingar, protokoll mm
Hur kommuniceras	politiska beslut till/av dig

- **Frågeområde 2:** ***Riktlinjerna för kommunikation, Eslövs kommun.***

Inledningsfråga	känner du till den, vad vet du om den
Hur togs den fram	processen, vem var med
Innehållet	hur har du fått info om den, implementering, aktiviteter
Påverkan	på/för dig

- **Frågeområde 3:** **Strategier för att förebygga eller lösa problemet.**

Inledningsfråga	strategier idag
Hur informera	skriftlig/muntlig kommunikation
Åtgärdstips från dig	möjliga strategier